

This article was downloaded by: [Régis Meissonier]

On: 15 June 2015, At: 00:23

Publisher: Taylor & Francis

Informa Ltd Registered in England and Wales Registered Number: 1072954 Registered office: Mortimer House, 37-41 Mortimer Street, London W1T 3JH, UK



[Click for updates](#)

## Journal of Decision Systems

Publication details, including instructions for authors and subscription information:

<http://www.tandfonline.com/loi/tjds20>

### Légitimer l'implémentation d'un ERP: une comparaison Canada - Thaïlande

Régis Meissonier<sup>a</sup>, Liette Lapointe<sup>b</sup> & Emmanuel Houzé<sup>a</sup>

<sup>a</sup> IAE School of Management, Montpellier University, Montpellier, France

<sup>b</sup> Desautels Faculty of Management, McGill University, Montreal, Canada

Published online: 12 Jun 2015.

To cite this article: Régis Meissonier, Liette Lapointe & Emmanuel Houzé (2015): Légitimer l'implémentation d'un ERP: une comparaison Canada - Thaïlande, Journal of Decision Systems, DOI: [10.1080/12460125.2015.1046719](https://doi.org/10.1080/12460125.2015.1046719)

To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/12460125.2015.1046719>

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

Taylor & Francis makes every effort to ensure the accuracy of all the information (the "Content") contained in the publications on our platform. However, Taylor & Francis, our agents, and our licensors make no representations or warranties whatsoever as to the accuracy, completeness, or suitability for any purpose of the Content. Any opinions and views expressed in this publication are the opinions and views of the authors, and are not the views of or endorsed by Taylor & Francis. The accuracy of the Content should not be relied upon and should be independently verified with primary sources of information. Taylor and Francis shall not be liable for any losses, actions, claims, proceedings, demands, costs, expenses, damages, and other liabilities whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with, in relation to or arising out of the use of the Content.

This article may be used for research, teaching, and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, redistribution, reselling, loan, sub-licensing, systematic supply, or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. Terms & Conditions of access and use can be found at <http://www.tandfonline.com/page/terms-and-conditions>

## Légitimer l'implémentation d'un ERP: une comparaison Canada – Thaïlande

Régis Meissonier<sup>a\*</sup>, Liette Lapointe<sup>b</sup> and Emmanuel Houzé<sup>a</sup>

<sup>a</sup>IAE School of Management, Montpellier University, Montpellier, France; <sup>b</sup>Desautels Faculty of Management, McGill University, Montreal, Canada

(Received 4 July 2014; accepted 27 April 2015)

For more than 15 years, large, small and medium enterprises have been investing in enterprise systems. Gradually, Enterprise Resource Planning (ERP) turned out to become worldwide standards in information technology (IT) in most business sectors. However, a large part of these investments are associated with failing or counter-performance results in organisations. As a consequence, ERPs have a reputation deficit likely to jeopardise users' acceptance. However, despite their potential reluctance and resistance, organisations continue to implement ERP, and in the Information Systems (IS) literature, there is a lack of research on the way to manage IT project legitimacy with stakeholders. From this perspective, the article identifies and analyses the decisions made by managers to get and maintain the support of stakeholders throughout the project to ensure its achievement. The empirical part presents and compares two cases studies in highly different sociocultural contexts: a North American university and a company based in Thailand. Qualitative data collected from the semi-structured interviews with the project managers allowed us to identify the way the ERP adoption decisions were associated to *pragmatic*, *moral* and *cognitive* legitimisation actions. Then, the article introduces the *legitimation trajectory* concept as a key principle of change management.

Depuis une quinzaine d'années, les grandes et petites entreprises ont décidé d'investir dans les ERP (ou progiciels de gestion intégrés). Ces technologies sont donc devenues, au fil du temps, des sortes de « standards » au niveau mondial en matière de gestion des systèmes d'information et ce dans la plupart des secteurs économiques. Or, la majorité de ces investissements est associée à des situations d'échecs ou de contre-performance au sein des organisations. Les ERP souffrent donc d'un déficit d'image à même de compromettre leur acceptation par les utilisateurs, et la recherche scientifique dispose de peu de recul quant à la manière dont leur légitimité est assurée avec les acteurs clés du changement. Pour cela, l'article identifie et analyse les décisions prises par les managers afin d'obtenir l'assentiment des différentes parties prenantes afin de fiabiliser l'achèvement desdits projets ERP. La partie empirique présente et compare deux études de cas conduites au sein d'organisations présentant des contextes socio-culturels fortement différenciés : une université d'Amérique du Nord et une société basée en Thaïlande. Les données obtenues des entretiens qualitatifs conduits auprès des managers de projet permettent d'identifier comment la décision d'implémentation des ERP a été associée à des actions de légitimation de type *pragmatique*, *morale* et *cognitive* tout au long du projet. L'article introduit ensuite la notion de *trajectoire de légitimation* comme principe de gestion du changement en fonction du contexte socio-culturel du projet.

---

\*Corresponding author. Email: [regis.meissonier@univ-montp2.fr](mailto:regis.meissonier@univ-montp2.fr)

**Keywords:** legitimacy; ERP; project; information system; change

**Mots clés:** légitimité; ERP; projet; système d'information; changement

## 1. Introduction

Au niveau mondial, les Enterprise Resource Planning (ERP) (ou PGI : progiciels de gestion intégrés) représentent le premier poste de dépense des entreprises dans le domaine des technologies de l'information (TI). Au cours des 15 dernières années, ils ont été massivement implantés dans les grandes comme dans les petites organisations, au point de soutenir des systèmes d'information « standards » dans la plupart des secteurs économiques (van Vuuren & Seymour, 2013). Pour autant, les résultats associés à ces investissements dans des solutions de gestion intégrées demeurent pour le moins mitigés. D'une manière générale, on observe un taux d'échec supérieur à celui des autres types de technologies de l'information (Saraf, Liang, Xue, & Hu, 2013). En effet, près d'un quart des projets sont abandonnés avant que l'ERP ne soit implémenté ; moins d'un tiers des projets restants respectent les délais et les limites budgétaires (Standish Group, 2009). De plus, même lorsque l'implémentation a été conduite par des cabinets de consulting expérimentés et repose sur des modules censés représenter les « meilleures pratiques » du secteur d'activité, moins de la moitié des entreprises considèrent que les objectifs de performance ont été atteints (Hung, Yu, Chen, & Hsu, 2012).

En sciences de gestion, la recherche est abondante sur les problématiques à mêmes de compromettre l'implémentation des ERP (Seddon, Calvert, & Yang, 2010; Strong & Volkoff, 2010), telles que les résistances des utilisateurs à changer de système (Huang, Newell, Pan, & Poulson, 2001; Kwahk & Lee, 2008; Walczuch, Lemmink, & Streukens, 2007), les compétences requises (Besson & Rowe, 2001; Newman & Westrup, 2005), la politique managériale associée (Lim, Shan Ling, & Chee Wee, 2005), la conduite du changement (Markus, Axline, Petrie, & Tanis, 2000; McAfee, 2007; Robey, Ross, & Boudreau, 2002), etc. Pour autant, le fait que les ERP représentent aujourd'hui un référentiel dans de nombreux secteurs industriels peut expliquer ce paradoxe selon lequel les entreprises non encore équipées de ces systèmes décident de les adopter malgré les risques encourus. Le fait de se conformer à des standards (organisationnels et/ou technologiques) reconnus comme gages de qualité ou de modernité, est effectivement un moyen de justifier le lancement du projet (Deephouse, 1996; Kostova & Zaheer, 1999; Suchman, 1995). Un certain nombre de travaux se sont penchés sur les sources de légitimité qu'utilisent les managers afin que la décision d'adopter des TI soit prise par l'entreprise (Brown, 1998; Flynn & Du, 2012; Kaganer, 2010). Pour autant, au-delà de l'adoption, la recherche scientifique dispose de peu de recul quant à la manière dont la légitimité est ensuite soutenue tout au long de l'implémentation avec les acteurs clés du changement. Or, dans le cas des ERP, ce manque est d'autant plus prégnant que ces investissements technologiques souffrent d'un déficit d'image à même de compromettre leur acceptation par les utilisateurs.

Cette recherche vise à analyser les décisions et actions managériales permettant de soutenir, tout au long du projet, la légitimité de l'implémentation d'un ERP. Plus précisément, l'article illustre de quelles manières les responsables de projets, en fonction du contexte socio-culturel de leur organisation, sont conduits à mener différentes actions au niveau organisationnel, comme au niveau individuel, en vue d'obtenir l'assentiment des différentes parties prenantes. Curieusement, les théories sur la légitimité n'ont été que très peu utilisées dans la recherche sur l'implémentation des TI qui demeure dominée par les approches de l'acceptation ou du « fit ». L'analyse de la littérature met en

évidence que la légitimation d'un projet perçu comme perturbateur par les parties prenantes, ne peut se limiter à l'étude des techniques discursives sur les objectifs escomptés mais doit couvrir la manière avec laquelle le changement est conduit. Elle met en évidence les dimensions *pragmatiques*, *morales* et *cognitives* de la légitimité (Suchman, 1995) tout en distinguant les actions managériales pouvant être conduites au niveau *organisationnel* et au niveau *individuel*. La partie empirique présente deux études de cas menées auprès d'organisations volontairement sélectionnées dans des contextes socio-culturels fortement différenciés : une université d'Amérique du Nord et une société basée en Thaïlande. En terme de prise de décision, les données obtenues des entretiens qualitatifs conduits auprès des managers de projet permettent d'identifier comment ces derniers ont effectivement dû alterner entre des actions de légitimation de type *pragmatique*, *morale* et *cognitive* tout au long du projet. Les *trajectoires de légitimation* ainsi dessinées sont différentes dans chacun des cas et mettent en évidence l'influence du contexte socio-culturel de l'organisation sur la manière de faire accepter une même technologie (ici un ERP). Le point commun à ces deux cas est l'influence déterminante des *légitimations morales* visant à mener le changement en phase avec les valeurs et croyances partagées au niveau *organisationnel* ou *individuel*. Alors que les théories dominantes sur le sujet considèrent que l'acceptation des TI repose sur des notions de performance ou d'utilité escomptées des usages effectifs, la discussion présente l'intérêt pour les chercheurs comme les praticiens de considérer la gestion de la légitimité comme un prisme complémentaire à l'ingénierie des systèmes d'information.

## 2. Analyse de la littérature

La notion de légitimité est issue des théories des organisations et de la manière avec laquelle une forme de pouvoir (officiel ou non) est reconnue comme recevable de fait par les individus qu'ils soient internes ou externes à l'entité concernée. Pour autant, la manière dont la pensée à évoluer a mis en évidence le caractère prolix de ce concept tel qu'il a été utilisé dans le domaine des systèmes d'information.

### 2.1. La légitimité des organisations

En sciences de gestion, Max Weber (1968) est le premier théoricien à avoir mis en exergue l'importance de la légitimité au sein des organisations. Selon lui, les acteurs se comportent en référence à un modèle ou une maxime qu'ils perçoivent comme obligatoire ou exemplaire. Une sorte « d'ordre de légitimité » existe selon la façon dont les subordonnés considèrent la structure de pouvoir en place. Celle-ci est considérée comme légitime dans la mesure où elle est légale, représentative des normes sociales ou des traditions, ou encore du fait du charisme du ou des leaders (Weber, 1968). Parmi ses contributions, cette perspective a permis de faire la distinction entre différentes sources de pouvoir et la manière avec laquelle les subordonnés considèrent l'autorité comme conforme à la structure existante. En ce sens, soutenir la légitimité organisationnelle (Higgins & Gulati, 2006) représente un mécanisme de contrôle social (Parsons, 1951) qui soutient les processus, les procédures et les pratiques que les acteurs perçoivent comme bénéfiques pour eux-mêmes, pour leur groupe social ou, dans une plus large mesure, pour la société dont il font partie.

La légitimité ne se limite donc pas à la manière dont les structures de pouvoir s'articulent au sein d'une organisation. Des auteurs comme Parsons (1960) ou Pfeffer & Salancik (1978) décrivent le concept comme un processus qui comprend également une

dimension sociétale. Cette approche dépasse le cadre restrictif de la légitimité vue comme la reconnaissance de formes d'autorités officielles ou officieuses et inclut la perception de la conformité des objectifs organisationnels aux systèmes sociaux existants. En d'autres termes, pour être légitime, la manière avec laquelle une organisation se comporte doit être congruente avec les valeurs portées par son environnement. Le courant néo-institutionnaliste (Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1991; Suchman, 1995) a également développé cette dimension socio-cognitive. Par exemple, Meyer and Rowan (1977) ont montré comment la légitimité d'une organisation dépend de la manière avec laquelle sa structure, ses processus et ses procédures sont conçus et appliqués d'une manière jugée comme compatible avec les modèles culturels et les croyances partagées. La légitimité apparaît alors comme un processus évaluatif ambivalent de « l'alignement social » (Oliver, 1991, p. 160) de la manière dont l'organisation agit et se comporte. Selon les acteurs établissant ce jugement, la légitimité perçue peut donc être différente. Les théories institutionnalistes et les recherches empiriques sur l'isomorphisme se sont principalement concentrées sur la *légitimité envers les médias* et la *légitimité régulative* (Bitektine, 2011). La première apparaît comme la plus étudiée et concerne les communications effectuées auprès des chaînes TV, des radios et autres médias pour maintenir ou préserver la réputation de l'organisation auprès du grand public (Deephouse, 1996). La seconde, quant à elle, se fonde sur la conformité de l'organisation aux règles (cadre législatif ou normes émises par des établissements de certification) relatives à la manière dont l'activité économique doit ou peut être conduite (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002; Scott, 1995; Tost, 2011). Toutefois, dans son modèle intégrateur, Bitektine (2011, p. 156) met en exergue la diversité des parties prenantes à même d'être des sources de légitimation. Outre les acteurs externes (investisseurs, clients, fournisseurs, groupes d'opinions, etc.), les employés de l'entreprise interprètent, eux aussi, ses dispositifs organisationnels, ses attributs structuraux, de même que les résultats effectifs sur le plan économique et social. En fonction de la légitimité perçue des changements organisationnels conduits et modifiant les modèles culturels existants, les employés auront tendance à adopter des comportements plus ou moins défavorables ou résistants (Boiral, 2003). Des recherches empiriques ont d'ailleurs observé comment des stratégies de légitimation échouaient par elles-même à soutenir des projets stratégiques jusqu'à leur terme. En effet, si elles permettent de convaincre de la pertinence de lancer un projet, elles peuvent échouer à soutenir, dans le temps, son acceptation générale par l'ensemble des acteurs. Par exemple, l'étude de cas de Erkama et Vaara (2010) sur un projet de re-organisation dans le secteur automobile, a révélé que les argumentations développées pour convaincre de la congruence avec les valeurs de l'entreprise étaient systématiquement contre-balancées par des manœuvres de délégitimation. En ce sens, la légitimité dépend de techniques rhétoriques et discursives entre promoteurs et opposants au projet (Suddaby & Greenwood, 2005). Pour autant, celle-ci ne porte pas uniquement sur les objectifs poursuivis par le projet entreprise mais également sur la manière avec laquelle le changement est conduit dans les faits et dans le temps. La légitimité gagne dès lors à être considérée comme un processus de création de sens entre les perceptions conflictuelles de différentes parties prenantes.

## 2.2. La légitimité des projets TI

Bien que la légitimité des projets TI soit maintenant considérée comme une problématique centrale du management des systèmes d'information, peu de travaux l'ont toutefois utilisée comme prisme théorique (Flynn & Du, 2012, p. 213). La plupart des

recherches empiriques tendent à se conformer aux théories dominantes du « fit » (Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003; Wixom & Todd, 2005) (entre les tâches des utilisateurs et les caractéristiques des technologies), de la performance (DeLone & McLean, 1992), des ressources (Dent-Micallef & Powell, 1998; Powell & Dent-Micallef, 1997) ou de l'alignement stratégique (Henderson & Venkatraman, 1999). Or, les ERP sont la plupart du temps : (1) imposés aux utilisateurs et (2) implantés dans leur version standard (« implantation vanille ») sans véritables développements spécifiques ou personnalisation. En conséquence, les résultats de ces recherches laissent apparaître des résultats contrastés et invitent à adopter un autre raisonnement expliquant l'acceptation des ERP par les différentes parties-prenantes de l'organisation. Plusieurs recherches récentes ont ainsi observé l'influence significative de la légitimité sur l'adoption et l'implémentation des TI (Flynn & Du, 2012; Hussain & Cornelius, 2009; Kaganer, 2010). En effet, au-delà de leurs besoins propres, lorsqu'un projet est perçu comme légitime, les utilisateurs sont susceptibles de développer des attitudes positives à son égard. À l'inverse les phénomènes de résistances peuvent être interprétés comme des attitudes résultantes d'un manque de légitimité conférée. Cette focale sur la manière par laquelle la légitimité est gérée dans un projet TI est d'autant plus importante que ceux-ci induisent la plupart du temps des changements organisationnels importants (Banville, 1991). Les observations de Flynn et Du (2012) sur l'implantation d'un système de carte électronique intelligente révèlent de quelle manière les *legitimation seekers* (e.g. chefs de projets) cherchaient, tout au long du projet, le support de différents *legitimation providers* (e.g. utilisateurs clés, senior managers, etc.) afin de soutenir la poursuite du projet. Au-delà du caractère innovant du projet, les premiers étaient contraints de combler l'écart avec les normes, les valeurs et les croyances des acteurs les plus sceptiques à propos des objectifs sous-jacents au projet. En effet, les résistances fondamentales envers les TI sont rarement celles portant sur le système à implémenter, en tant que tel, mais celles liées aux sentiments des utilisateurs de gains et de pertes sur le plan social et politique (Jiang, Muhanna, & Klein, 2000; Kendall, 1997; Meissonier & Houzé, 2010). De plus, quand la réputation des TI précède leur adoption, les stratégies de légitimation peuvent être compromises. Les projets ERP sont probablement ceux souffrant justement d'une mauvaise presse du fait des difficultés expérimentées, depuis plus de 15 ans, par les grandes comme les petites entreprises. L'enquête conduite en 2013 par l'agence Panorama Consulting révèle que plus de 60% des entreprises interrogées considèrent que leur ERP a permis de satisfaire moins de la moitié des résultats qui étaient escomptés. D'autre part, parmi les projets ayant aboutis, 65% d'entre eux ont été achevés hors délais et hors budget. D'une manière générale, les ERP sont considérés comme les technologies de l'information les plus perturbantes pour les organisations car imposant des processus cross-fonctionnels pré-établis, conçus à partir de pratiques managériales majoritairement anglo-saxonnes (Lee & Myers, 2004). Alors que les éditeurs d'ERP ou les sociétés de conseil tendent à mettre en avant les challenges pour une entreprise de disposer d'un système d'information conçu à partir des « meilleures pratiques » de gestion (*best practices*) observées dans son secteur d'activité (Markus et al., 2000; Meissonier & Houzé, 2010), ou d'autres croyances partagées (comme le savoir-faire de l'éditeur, les risques de marginalisation si l'entreprise ne suit pas la tendance, etc.), les utilisateurs peuvent développer des sentiments de méfiance si les discours ne sont pas en phase avec leurs intérêts personnels. Obtenir et maintenir la légitimité des projets TI implique donc des techniques de communication et d'argumentation, des actes symboliques (le soutien de

sponsor, la nomination « d'utilisateurs clés », par exemples; Brown, 1995) et parfois même une évolution des valeurs existantes (Kohli & Kettinger, 2004).

Afin d'appréhender la diversité des pratiques de légitimation de l'implantation des ERP dans les organisations, cet article distingue les niveaux *pragmatique*, *moral* et *cognitif* tels que définis par Suchman (1995). Dans la littérature existante, ce modèle triadique est le plus populaire sur le domaine car dépassant l'approche institutionnaliste et couvrant les dimensions instrumentales, psychologique et sociétales inhérentes à la légitimité (voir Tableau 1).

La *légitimité pragmatique* est associée à la manière avec laquelle les parties prenantes perçoivent l'objet en fonction de leurs intérêts propres. La *légitimité morale* correspond à une évaluation normative basée sur les valeurs portées par les individus et par lesquelles l'objet sera perçu comme la « bonne chose à faire ». Enfin, la *légitimité cognitive* d'un objet repose sur les croyances et lieux communs qui sont largement partagés dans l'environnement professionnel de l'entreprise (Flynn & Du, 2012, p. 214).

Toutefois, les technologies de l'information sont en elles-mêmes ambiguës quant aux résultats pouvant être escomptés, tant au niveau de l'organisation prise dans son ensemble qu'au niveau plus individuel lié à leurs usages. Les théories de l'acceptation (Davis et al., 1989; Venkatesh & Bala, 2008; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh et al., 2003), de la satisfaction (Bailey & Pearson, 1983; DeLone & McLean, 1992; Ives, Olson, & Baroudi, 1983), de l'appropriation (DeSanctis & Poole, 1994) ou de l'adaptation (Beaudry & Pinsonneault, 2005) témoignent de l'importance des utilisateurs dans le succès de l'implémentation et des usages des TI. Aussi, avons nous fait le choix dans notre analyse d'ajouter au modèle de Suchman une distinction entre les actions perçues comme légitimes pour l'organisation dans son ensemble et celles perçues comme légitimes à des niveaux plus individuels. Ce double niveau d'analyse est d'autant plus important qu'une des conditions de résistance des utilisateurs réside dans

Tableau 1. Types de légitimité et implantation des ERP.

Type de légitimité	Fondement	Exemples d'arguments au niveau organisationnel	Exemples d'arguments au niveau individuel
<i>Pragmatique</i>	Basé sur les intérêts matériels	Améliorer le fonctionnement actuel Réduire les coûts	Optimiser les tâches Réduire le temps de traitement
<i>Moral</i>	Basé sur les valeurs sociales	Harmoniser le système d'information Conforme à la culture organisationnelle En lien avec les attentes de l'environnement	Acquérir de nouvelles compétences Compatible avec les valeurs individuelles
<i>Cognitive</i>	Basé sur les croyances partagées et les lieux communs	Bénéficier de processus basés sur les « meilleurs pratiques » Adopter un SI « certifié »  Tirer profit de l'expertise de tiers (éditeur et consultants)	Bénéficier d'un référentiel formel pour la réalisation des tâches Devenir partie prenante d'un projet stratégique

Note: ERP: Enterprise Resource Planning; SI: Système d'Information.

l'introduction de technologies de l'information ayant des propriétés perçues comme différentes avec celles de l'organisation (Markus, 1984).

### 3. Méthodologie

Peu de recherches ont analysé la manière avec laquelle les managers de projets TI mobilisent une stratégie de légitimation. L'objectif de cet article est de pouvoir les identifier et également de comprendre comment celles-ci alternent entre les niveaux *pragmatique, moral et cognitif* et ce au au niveau organisationnel comme individuel. Les connaissances existantes sur le sujet ne permettent pas de pré-supposer de l'influence significative d'un type de légitimation par rapport aux deux autres, au même titre que nous ne pouvons prétendre que ces actions menées peuvent faire l'objet d'une stratégie pré-déterminée. Bien au contraire, nous pensons, que les processus possibles de légitimation d'un projet sont multiples et doivent être interprétés à la lumière de leur contexte. Ainsi, en nous inspirant de la méthode de maximisation des différences (Patton, 2002), nous avons comparé deux projets d'implémentation d'ERP qui contrastent sur des éléments comme: le pays de localisation de l'entreprise, sa taille, son domaine d'activité, son mode de gouvernance, le périmètre du projet.

Le premier cas est celui d'une des plus célèbres universités canadiennes (que nous nommerons UC). Le second est celui d'une société thaïlandaise (que nous nommerons ST) basée à Bangkok et en charge de la distribution de l'eau dans le pays. Sachant que le design classique des ERP repose sur des pratiques de gestion occidentales, nous faisons donc l'hypothèse implicite que cette comparaison d'une organisation nord américaine avec une organisation asiatique devait nous permettre d'observer des processus de légitimation du projet tout à fait différents. Notre objectif étant d'induire un concept théorique à partir d'études de cas (Eisenhardt, 1989) et non d'effectuer une analyse cross-culturelle couvrant la diversité des pratiques dans la gestion de projet ERP, nous avons limité notre analyse à cette comparaison des deux expériences vécues.

Compte tenu de la complexité des phénomènes organisationnels et sociaux associés à notre question de recherche, nous avons choisi la technique qualitative de collecte de données (Boyatzis, 1998; Eisenhardt, 1989; Miles & Huberman, 1984; Yin, 1994). Ce choix a été motivé par la cohérence des propriétés de notre sujet avec les critères proposés par Yin (1994) qui considère que les études de cas sont appropriées pour comprendre un phénomène contemporain sur lequel le chercheur n'a que peu de contrôle. Les données ont été collectées par 3 des 6 sources distinguées par l'auteur : interviews, analyse de documents (documents professionnels, archives du projet, etc.) et observation directe. Les 8 entretiens semi-directifs que nous avons conduits avec les responsables projet ont constitué le matériau principal de notre analyse. Les répondants ont été sélectionnés en fonction du rôle clé qu'ils ont joué dans l'implémentation de l'ERP en terme de maîtrise d'ouvrage (membres du comité de direction par exemple) ou de maîtrise d'oeuvre (chefs de projet et consultants, par exemples). Le guide d'entretien, pré-testé par les chercheurs par trois interviews factices, contenait des questions ouvertes pour soutenir une discussion interactive avec les répondants. Alors que les entretiens ont été dans les deux cas conduits en anglais, afin de réduire les biais potentiels liés à l'emploi d'une langue non maternelle, nous avons sollicité pour celui effectué en Thaïlande, l'assistance d'un chercheur natif du pays, spécialiste du management cross-culturel et de la culture Bouddhiste, et qui a pu jouer le rôle d'interprète. Ces sources primaires de données ont été abondées de l'analyse de données secondaires auxquelles nous avons pu avoir accès. Tous les entretiens d'une durée variant de 1 à 2



heures ont été enregistrés en format audio et conduits par au moins deux chercheurs, dont l'un d'eux notait les communications non verbales. A l'issue des entretiens, afin de réduire les biais interprétatifs éventuels, les chercheurs comparaient leurs prises de notes ainsi que leurs propres compréhensions des déclarations des personnes interviewés.

Conformément aux principes d'analyses inductifs (Patton, 2002), nous avons d'abord effectué un premier niveau de codage. Les codes résultants étaient basés sur les trois catégories (pragmatique, morale et cognitive) du modèle de Suchman. Nous avons, ensuite, opéré un codage ouvert et identifié des thèmes émergents (par exemples : « salient », « valeurs », « conflit », etc.). La codification résultante a ensuite été discutée entre les chercheurs de manière à éviter des divergences potentielles (Bullock & Tubbs, 1987; Larsson, 1993). L'analyse des données a, quant à elle, été opérée en deux étapes. La première correspond à une analyse intra-cas qui visait à identifier les particularités de chacune des organisations prise de manière isolée. Les extraits de verbatims les plus significatifs sont présentés dans la partie « Résultats ». La seconde est l'analyse inter-cas qui met en perspective, dans la partie « Discussion », les similarités et les divergences des deux cas à la lumière de leurs contextes socio-culturels respectifs.

#### 4. Résultats

Les résultats de l'analyse intra-cas (premier niveau d'analyse) sont synthétisés dans le Tableau 2. De manière cohérente avec la caractérisation de Brown (1995), ceux-ci correspondent aux argumentations qui ont été adressées aux différentes parties prenantes (utilisateurs ou autres) ainsi qu'à certaines actions ayant eu une valeur symbolique. Les flèches indiquent l'ordre avec lequel ces pratiques se sont succédées, les signes « + » indiquent l'importance respective de chacune d'elle.

##### 4.1. Cas de l'université canadienne

Cette université (UC), qui est une des mieux classées de son pays, comprend 13 facultés (agriculture, arts, odontologie, éducation, ingénierie, droit, management, médecine, médecine dentaire, musique, étude des religions, science, environnement). Le projet d'ERP que nous avons étudié a été lancé en 2009 et s'est étalé sur plus de 2 ans. Il s'est concrétisé par l'implémentation des modules finance et ressources humaines de la solution Banner. Ces modules n'ont pas fait l'objet d'une implémentation « vanille » et ont, au contraire, subi des développements personnalisés pour correspondre aux besoins des départements et facultés de l'université. L'objectif initial du projet, tel que décrit par le comité de direction, était la volonté d'harmoniser les données et les procédures à travers tout le campus. Chacune des 13 facultés avait son propre système d'information et ses propres procédures. A l'instar d'une grande entreprise multi-sites, le pilotage de UC souffrait de lourds problèmes de redondances ou d'incohérences de données et de procédures conflictuelles selon les services composant l'administration de l'université.

Selon le prisme théorique que nous avons mobilisé dans l'analyse de la littérature, la *légitimation pragmatique* ressort donc comme un facteur de justification important de la décision d'implémenter l'ERP. Celle-ci réside sur la résolution de problèmes et de difficultés liés à un manque d'intégration du système d'information au sein d'une organisation composite comme l'est celle d'une université.

Tableau 2. Légitimation CU – ST.

Type de légitimité	Université Canadienne (CU)		Société thaïlandaise (ST)	
	Niveau organisationnel	Niveau individuel	Niveau organisationnel	Niveau individuel
<i>Pragmatique</i>	(++) Harmoniser les processus des différentes facultés	(+++) Conserver la distinction des processus entre les départements <i>graduate</i> et <i>undergraduate</i>	(+) Réduire les coûts Harmoniser les processus avec les filiales	(++) Assortir l'adoption d'un plan de carrière au sein de l'entreprise et d'incitations financières
<i>Moral</i>	(+++) Rendre le projet acceptable par le corps professoral et la faculté de Médecine Choisir un éditeur reconnu dans le secteur médical	(++) Fournir de meilleurs services pour les étudiants (suivi des dossiers)	(+++) Implémenter un SI qui permette à la société de s'adapter au nouveau marché économique asiatique (ASEAN market)	(+++) Gérer le projet en fonction des valeurs bouddhistes (« <i>Bunghun</i> »)
<i>Cognitif</i>	(+) Exploiter les meilleures pratiques expérimentées par d'autres universités.	(+) Impliquer des « <i>champion users</i> »	(++) Adopter un SI « certifié » (SAP plutôt que la solution Microsoft) Adopter l'ERP le plus diffusé à travers le monde	(+) Impliquer les « <i>middle-managers</i> »

Note: CU: Canadian University; ST: Société Thaïlandaise.

... un point intéressant de cette implémentation est que nous cherchions à éliminer ou réduire la quantité de travail dans chacun des « silos » de l'université. Nous avions des systèmes séparés pour les ressources humaines, la finance, la gestion des étudiants, etc. Cela signifiait, par exemple, que l'adresse et les données personnelles de chaque individu devaient être mises à jour dans chacun de ces systèmes. Ce qui n'était jamais le cas ... (répondant 1)

Toutefois, pour le comité directeur, un des enjeux pour un projet de cette envergure était de convaincre qu'une solution de type ERP était plus pertinente qu'une solution alternative (comme une base de données centralisée par exemple). En particulier, les différentes facultés étaient habituées à des développements logiciels effectués sur-mesure par le département informatique de l'université. UC a alors embauché un chef de projet pour mener l'implémentation du nouveau système qui avait déjà à son actif deux expériences de déploiement du progiciel de gestion intégré « Banner » dans deux autres universités : une américaine et l'autre canadienne. Au-delà des besoins fonctionnels qui devaient être couverts par le poste ainsi créé, le choix de la personne recrutée était motivé par la croyance selon laquelle son expérience professionnelle était un moyen « d'importer » les meilleures pratiques d'universités concurrentes. Pour autant, cette *légitimité cognitive* repose sur le postulat du caractère transposable des modèles organisationnels et ceci, abstraction faite du contexte socio-culturel. Or, la chef de projet a reconnu elle-même, qu'à la différence des deux autres universités, UC présentait de par sa structure et son histoire, une plus faible pré-disposition à adopter des procédures génériques dans toutes ses composantes.

La culture de UC est l'inverse de la transparence ! [...] Par exemple, les informations concernant les admissions sont on ne peut plus privées. Chaque faculté ne veut pas que les autres facultés puissent avoir un accès à leurs informations, même lorsqu'elles sont sommaires. (répondant 1)

Sur certains aspects, à UC il y a autant de centres de décision qu'il existe de facultés. [...] A UC vous avez donc à négocier avec 13 facultés différentes pour qu'un processus puisse être mis en place. (répondant 4)

Face à cette culture « fragmentée » (Kappos & Rivard, 2008) de l'université, une légitimation basée sur une croyance partagée n'était pas suffisante. La stratégie a alors consisté à obtenir le support de la faculté qui s'avérait être la plus influente. Le choix a été fait de retenir une société de conseil, Sunguard, dont l'expérience n'était pas, à la différence de ses concurrents à l'appel d'offres, dans le secteur de l'éducation mais dans le secteur médical... Au-delà du rapport qualité/prix qui plaçait le cabinet en position équivalente aux autres répondants à l'appel d'offre, ce point a fait pencher la balance en sa faveur. En effet, l'analyse des données primaires et secondaires nous a permis de comprendre que la faculté de médecine affiche un leadership lié à son histoire qui domine sur les autres composantes de l'université. En effet, UC a été la première université au Canada à délivrer le titre de docteur en médecine. Son activité de recherche sur les accidents cardiaques est reconnue au niveau mondial et en particulier depuis la publication, en 1936, de *l'Atlas congénital des accident cardiaques* qui a jeté les bases des opérations chirurgicales modernes. En 1942, Harold Randall Griffith a réussi à démonter les vertus anesthésiques de doses modérées de curare. Son travail a depuis été à l'origine de l'usage des drogues dans le domaine. Wilder Penfield, professeur de neurologie et de neurochirurgie à McGill, est le créateur de la *Montréal procedure*, une technique moderne d'intervention chirurgicale par stimulations de zones cérébrales où le patient reste éveillé. En 1956, le professeur Thomas Chang créa la

première cellule artificielle de sang, etc. Ainsi, l'histoire et la réputation de l'université au niveau mondial repose, pour une large part, sur des événements de ce type qui ont aussi jalonné la modernisation des pratiques médicales au niveau mondial. A l'échelle de l'université, une forme de respect et d'attention concernant les préférences et les besoins du fonctionnement de la faculté de médecine est donc partagée par les différentes composantes. Le choix de la société Sunguard comprend donc une part symbolique qui était destinée à obtenir les faveurs d'un acteur clé de l'université pour un projet perçu comme perturbateur sur le plan fonctionnel et organisationnel.

Banner fonctionne moins bien, dans certains programmes que d'autres. Par exemple, en médecine, ils ont des « rotations » d'internes plutôt que des cours au sens académique du terme. Comment faites-vous alors pour enregistrer des étudiants ? Nous avons alors à travailler de manière individualisée avec beaucoup de facultés de manière à contourner les contraintes du système et répondre à leurs besoins spécifiques. (répondant 3)

Nos interviews ont aussi révélé que le corps professoral a également joué un rôle important sur la *légitimation morale* du projet. En effet, la plupart des procédures qui allaient être impactées par l'implantation de l'ERP avaient été créées depuis fort longtemps et certaines procédures avaient même une valeur symbolique liée à l'histoire de l'université et à la manière avec laquelle celle-ci s'était développée sur la scène internationale de l'enseignement et de la recherche. Culturellement, modifier une procédure à UC n'est donc pas considéré comme une simple affaire d'administration, mais comme une question d'ordre académique. Dans la pratique, bien que le comité de direction avait le pouvoir de décision, les responsables du projet comprirent, qu'outre le sponsor de la faculté de médecine sur le lancement du projet, il convenait ensuite d'obtenir l'assentiment du comité professoral. Un point révélateur du caractère symbolique de la démarche est que les enseignants-chercheurs, dans leurs différentes fonctions, n'étaient même pas concernés par le périmètre fonctionnel de l'ERP. La gestion des tâches administratives concernant leur fonction étant le fait de leurs secrétaires et assistants. C'est pourtant en fonction de ce qui était ainsi perçu comme *moralement légitime* que le niveau d'adaptation de l'ERP aux procédures existantes a été décidé.

A UC, les procédures sont sacro-saintes et nous devons souvent aller voir le comité académique pour leur dire que l'ERP ne permettait pas de conserver la manière avec laquelle nous opérons jusqu'alors. (répondant 1)

... nous étions forcés d'aller les voir et de leur expliquer que si nous changions notre façon de procéder les choses seraient plus simples et durables. Mais, si les académiques décidaient que c'était contre la politique, alors devons faire modifier l'ERP plutôt qu'envisager que la politique de l'université puisse être changée. (répondant 2)

Au niveau individuel, les débats les plus conflictuels entre les utilisateurs (employés administratifs) concernaient les processus cross-fonctionnels des services *undergraduate* et *graduate*. Chacun de ces services transverses à l'université, avait jusqu'alors des procédures spécifiques. Par exemple, le traitement des rémunérations des étudiants (sous forme de bourses d'études ou de salaires) impliquait des modalités fort différentes selon leur niveau d'études. Toutefois, l'intérêt d'harmoniser ces procédures posait la question du quel des deux services allait servir de base d'alignement.

... l'équipe *undergraduate* disait : « bon les gars, vous les *graduates* vous êtes vraiment différents de nous, or, nous représentons beaucoup plus d'étudiants que vous. Il est donc naturel que vous vous caliez sur notre manière de procéder ». Et ensuite, vous aviez

l'équipe graduate qui les regardait et leur disait : « mais ça ne marche pas comme ça, vous ne comprenez pas comment marche le monde réel » ! (répondant 1)

Chacun des deux services voulaient donc conserver ses processus existants et que l'ERP puisse être adapté en conséquence. Les managers de projets reconnaissaient eux-mêmes avoir sous-estimé les résistances de ces deux catégories d'utilisateurs qui considéraient comme illégitime que l'implémentation d'un système d'information revienne ainsi à faire fi des pratiques existantes. Même si l'option retenue a été, là encore, de conserver les modalités organisationnelles de chacun des deux services, encore fallait-il que la bascule vers l'ERP puisse être reconnue comme apportant une plus-value potentielle en termes d'usage. Cette *légitimité pragmatique* fut obtenue en centralisant et homogénéisant les données que chacun des deux services utilisait jusqu'ici en doublon et qui posait inévitablement des problèmes de redondance et de manque d'intégrité. On voit donc que l'équipe projet a dû trouver un équilibre entre les choix répondant aux besoins organisationnels dans leur ensemble et la nécessité que les utilisateurs perçoivent le projet comme légitime sur le plan individuel.

Pour favoriser l'acceptation de l'ERP par les employés des différentes composantes de l'université, l'équipe projet a ensuite proposé d'impliquer certains d'eux en tant « qu'utilisateurs champions ». Pour cela, un « service d'enrôlement » (nom officiel) dédié à ces recrutements internes a été créé. L'objectif était, non pas de recruter les utilisateurs du campus les plus à même de s'approprier rapidement l'ERP, mais de mobiliser, deux types employés dans chacune des facultés : un en tant que spécialiste de la gestion financière (*finance information system specialists*) et un autre en tant que spécialiste de la gestion des étudiants (*student information systems specialists*). Toute cette structuration repose sur le principe selon lequel, la conception d'un système d'information gagne à être faite de concert avec les utilisateurs devant, dès lors, être force de propositions en termes de conception et de re-engineering. Pour autant, cette manœuvre peut être également considérée comme visant à soutenir la *légitimité morale* du changement conduit par l'équipe projet. Dans les faits, les « utilisateurs champions » en question ont plus servi de relais dans chacune des facultés que de co-concepteurs du système d'information, puisque le choix de l'ERP et des procédures à mettre en place était déjà fixé.... Malgré tout, pour les convaincre de la pertinence de ces dernières, les interviews révèlent que les managers du projet ont eu recours à des arguments relevant là-encore d'une *légitimité morale* basée sur les valeurs partagées en terme de qualité de service à fournir aux étudiants.

Il fut très facile de convaincre les utilisateurs que nous avions besoins d'un nouveau système en leur faisant voir concrètement ce que l'étudiant avait jusqu'à maintenant. [...] Vous savez, ici, pour tout le monde, l'étudiant est important et nous sommes d'ailleurs tous ici pour eux. Nous partageons tous la valeur selon laquelle ils doivent garder toute leur vie une bonne expérience de leur passage chez nous. [...] Beaucoup d'étudiants étaient demandeurs des services en ligne que nous proposons et pas une solution qui consistait à conserver un système d'inscription par téléphone ! Qu'un système téléphonique puisse gérer 40 appels simultanément : OK ! Mais maintenant nous devons gérer les demandes de plusieurs centaines de personnes en même temps réparties à travers le monde sur plusieurs fuseaux horaires. (répondant 2)

Comme nous le voyons au travers de ce cas, les pratiques de légitimation du projet auprès des différentes parties prenantes (utilisateurs et non-utilisateurs) ont alterné entre les différents types retenus dans l'analyse de la littérature. La trajectoire ainsi dessinée laisse apparaître l'importance exercée par les légitimations morales et pragmatiques.

#### 4.2. Cas de la société thaïlandaise

ST a été créée en 1992 et s'occupe de la distribution d'eau dans la région de Bangkok et de ses environs. La société assure, avec ses cinq filiales, le traitement de l'eau ainsi que le développement et la maintenance de l'infrastructure. A l'étranger, elle participe également à des opérations de coopération avec ses homologues d'autres pays asiatiques. La création, en 2015, du marché commun asiatique (ASEAN) ne fait que stigmatiser la nouvelle donne économique que représente le continent (Gaudron & Mouline, 2011) et pose la question des nouvelles frontières économiques dans lesquelles l'entreprise cherche à assurer sa compétitivité.

L'activité grandissante de l'entreprise dans un périmètre dépassant celui de la Thaïlande a conduit le comité des directeurs à décider de l'implémentation d'un système d'information compatible avec ceux des partenaires étrangers visés dans les pays limitrophes. C'est dans cette perspective de croissance économique que l'idée d'adopter un ERP a été présentée au comité de direction de la compagnie. Le porteur du projet a alors mobilisé une stratégie de *légitimation morale* selon laquelle, du fait du marché commun asiatique, ajuster les processus de l'entreprise sur le modèle organisationnel soutenu par un ERP était « la bonne chose à faire » en terme d'alignement. Dans cette logique, deux décisions ont été prises en amont du projet, qui, outre leur incidence économique et organisationnelle, représentaient des signaux forts de la volonté d'alignement de l'entreprise aux processus standards de son secteur d'activité.

Après avoir effectué un appel d'offres et une étude comparative entre les propositions reçues – en particulier celles de SAP, Oracle et Microsoft – ST a adopté la solution ERP du premier d'entre-eux. Ceci s'est traduit par l'implantation, dans l'entreprise et ses cinq filiales, des modules comptabilité-finance (CO-FI), facility management (FM) et gestion de la logistique (MM). Installés sur trois différents serveurs de la société en janvier 2011, ces modules ont été mis en exploitation en remplacement des solutions logicielles existantes 3 mois plus tard. L'implémentation n'aura donc duré en tout et pour tout, qu'un an. A ce jour, l'entreprise compte, au niveau du siège et de ses filiales, plus de 300 utilisateurs de SAP via 27 licences d'utilisation de sites.

Initialement, le directeur du projet préférait la solution intégrée proposée par Microsoft, du fait que les tarifications de licences et de montés en versions étaient moins onéreuses que les offres concurrentes. Toutefois, il s'est finalement résolu à plaider en faveur de la solution SAP, même si à niveau de fonctionnalité jugé comme équivalent, celle-ci affichait des coûts environ 50% plus importants. Les explications que nous a donné ce dernier sur la manière dont il a justifié ce choix repose sur le sentiment d'un meilleur niveau de qualité de prestation de l'éditeur mais également sur l'idée, bien répandue dans le domaine professionnel, que les solutions SAP étant les plus diffusées sont les plus susceptibles d'être retrouvées chez de futurs partenaires économiques.

Le choix a été fait, dès le départ, d'adopter les solutions standards, telles qu'elles sont implantées, partout dans le monde, par les entreprises. C'est pour cette raison que la décision a été de retenir SAP du fait de sa position de leader sur le marché des ERP. Au début, je n'étais pas partant vu les tarifs affichés, mais si nous devons à moyen terme nous développer avec des partenaires, nous devons afficher un mode de fonctionnement standard. Nous ne sommes pas là pour changer le monde à notre façon, mais au contraire pour nous y adapter ! (le directeur de projet)

En cela, la décision d'implémenter SAP, plutôt qu'un autre ERP repose sur une *légitimité cognitive* qui, du reste, aurait très bien pu être délégitimée par d'éventuels opposants à ce choix. En effet, pour l'instant, peu d'entreprises du secteur de la distribution d'eau en Asie sont équipées d'un ERP. D'autre part, une solution intégrée comme celle de SAP est une sorte de « boîte à tiroirs » dépendante des modules que l'entreprise adopte « à la carte ». Un partenaire économique qui s'est lui-même orienté vers le choix de SAP peut ne pas disposer des mêmes modules applicatifs que ceux de ST et, ce faisant, ne pas avoir un système d'information inter-opérable en l'état.

Au niveau du fonctionnement interne de l'entreprise, la décision de retenir SAP a ensuite été légitimée par le besoin de la société de disposer d'applications informatiques plus efficaces. Jusqu'alors, le système d'information de la société était composé de « logiciels maisons » développés à partir d'outils « grand public » comme Cristal Report ou Excel. Ceci posait inévitablement des problèmes de redondance et de non intégrité des données démultipliées en autant de bases de données que d'applications informatiques réparties entre la maison mère et ses cinq filiales. En particulier, le travail de *reporting* et de consolidation financière nécessitait une période de travail pénalisante. En conséquence, il était fréquent que les décisions des comités de direction de ST soient basées sur des données incomplètes ou bien, que certaines de ces décisions aient à être reportées sur d'autres réunions du comité, le temps que le personnel administratif puisse compléter les informations manquantes. En cela, l'implémentation du module CO-FI de SAP représentait la pierre-angulaire en terme de *légitimation pragmatique* du projet.

Les employés avaient l'habitude d'établir des rapports et documents provisoires fondés sur des calculs approximatifs et incomplets. Maintenant, avec l'ERP, ils ne peuvent pas valider un processus si tout le détail des données requis n'est pas saisi. C'est tout ou rien ! Nous ne pouvons plus nous permettre de prendre des décisions de manière décalée. En tant que décideur, j'ai besoin d'avoir un accès immédiat aux informations décisives. (le directeur de projet)

Ces objectifs de performance étaient en phase avec la logique financière dans laquelle l'entreprise s'est centrée au fil du temps. A l'origine, ST était une entreprise publique entièrement détenue par l'Etat. Elle n'avait pas pour priorité de dégager des profits comme une entreprise privée, mais d'assurer la salubrité publique en terme de distribution d'eau courante dans les foyers. En 1997, 60 % du capital de ST a été mis en vente sur la place boursière de Bangkok (SET : Stock Exchange of Thailand) et a été acheté par des banques et des organismes de crédits. Ceci a marqué le changement vers une stratégie davantage focalisée sur la performance financière. D'ailleurs ST a reçu plusieurs récompenses (en 2003, 2006, 2008, 2009 et 2013) de la part du SET comme d'associations d'investisseurs pour la rentabilité de ses titres. Beaucoup de ses décisions stratégiques sont désormais centrées sur la réduction des coûts ou la maximisation des profits alors que la qualité des services sur le long-terme est moins prioritaire. Par exemple, en dépit de ses activités de Recherche & Développement, ST ne distribue toujours pas d'eau potable à ses abonnés. Le projet ERP était donc légitime sur le plan interne car il s'inscrivait dans cette trajectoire financière de l'entreprise. Nous avons d'ailleurs été assez surpris au début de notre enquête de constater que le directeur du projet n'était pas le DSI, comme nous l'imaginions, mais le directeur financier (niveau n - 1) lui-même...

Au plan individuel, et c'est là une différence importante avec le cas UC, les « utilisateurs clés » ou « utilisateurs champions » n'étaient pas considérés par l'équipe projet comme des sources de légitimation du projet et de la gestion du changement. Le directeur de projet, en particulier, ne les percevait pas comme des parties prenantes. La communication non verbale qu'il nous livra sur ce point fut d'ailleurs éloquent.

Nous avons choisi les utilisateurs clés uniquement parmi les middle-managers. Nous n'avons pris en compte que les demandes qui émanaient d'eux. Les employés des niveaux inférieurs n'ont pas les capacités pour comprendre l'enjeu ! On se doit simplement de leur expliquer que la société met à leur disposition un outil de travail qui coûte plus d'un million d'euros. Ce n'est donc pas pour rien ! Nous sommes les « gros » et eux les « petits » [NDLR : il dessine avec les mains la forme d'une pyramide], et nous devons le leur rappeler. Ils ont dit [NDRL : il regarde vers le ciel et imite l'employé qui poserait une question à son supérieur] : « Pourquoi devons nous travailler maintenant avec ce nouvel outil ? » [NDLR : il regarde vers le bas comme s'il s'adressait à quelqu'un sous lui] Eh ! Maintenant tu dois travailler avec SAP car c'est le standard international et c'est nous les managers qui te disons que c'est la bonne façon de faire ! (le directeur de projet)

Si nous ne pouvons voir dans ces propos qu'une forme autoritaire de la gestion du changement, une analyse de la culture bouddhiste <sup>1</sup> invite à ne pas faire, pour autant, un amalgame avec la distance hiérarchique telle que nous la considérons en occident. Les relations « managers-employés » ne sont pas censées être synonymes d'une forme d'asservissement ou de soumission des seconds au profit des premiers. Le « Bunkhun » (ou « Katanyu »), qui peut être traduit par « gratitude » ou « cœur généreux », correspond au respect et à la reconnaissance que les « Phu Noi » (« petites personnes ») doivent aux « Phu Yai » (« grosses personnes ») en échange de leur aide et de leur protection. Les professeurs envers leurs élèves, les aînés envers les enfants, les moines envers les citoyens, les militaires envers les civils, etc., représentent les « pièces maîtresses de l'ordre moral ». De nombreuses cérémonies de ces « marques de respect » jalonnent d'ailleurs le calendrier bouddhiste.<sup>2</sup> Les relations entre les supérieurs hiérarchiques et employés sont aussi façonnées par ces valeurs culturelles (Komin, 1990; Niffenegger, Kulviwat, & Engchanil, 2006) qui se distinguent des relations de dominance et d'asservissement de types « cols blancs-cols bleus ». En tant que représentation du pouvoir et de l'expérience professionnelle, les managers sont dignes de marques de gratitude similaires par les employés. En d'autres termes, sur un plan individuel, le projet ERP a été reconnu comme légitime sur un plan moral par les employés, car celui-ci était porté par un « Phu Yai ».

Si cette *légitimité morale* est ressortie de nos interviews comme le vecteur le plus structurant de l'acceptation de l'ERP par les employés, cela ne signifie pas pour autant que des résistances ne sont pas apparues. Toutefois, elles furent exprimées dans le « style thaïlandais » où résister à quelque chose ne signifie pas que l'on se permette, sur un plan moral, de renoncer à faire ce que la hiérarchie attend de nous. En tant que « Phu Yai », effectivement, le directeur de projet se devait, en contrepartie des efforts consentis par les employés de leur apporter aide et valorisation. Une des interviews, côté utilisateurs, a ainsi révélé que les employés n'ont pas demandé la moindre personnalisation de l'ERP à leurs besoins et se sont donc conformés à l'implémentation « vanille ». En revanche, ils ont fait valoir les compensations qu'ils étaient en droit d'attendre d'un « Phu Yai ». Un des consultants en charge de la mise en œuvre du projet a témoigné, par exemple, que des primes financières furent accordées aux utilisateurs de SAP, de



même que l'établissement d'un plan de carrière par le biais de formations professionnelles. Ces avantages consentis peuvent donc être considérés, non seulement comme une forme de *légitimation pragmatique* du projet au niveau individuel, mais également comme une contrepartie morale inhérente au principe du Bunkhun.

Comme chez UC, nous retrouvons dans cette seconde étude de cas, les trois types de légitimité du modèle de Suchman. Toutefois, nous avons pu observer une trajectoire de légitimation différente au sein de laquelle les décisions et actions relevant de la *légitimité morale* ont joué un rôle dominant au niveau organisationnel comme au niveau individuel.

## 5. Discussion

L'objectif de cet article était d'analyser de quelles manières les responsables de projets ERP rendent légitime l'implémentation d'une technologie de l'information connue pour être fortement perturbatrice pour l'organisation et associée à un taux d'échec assez important. Notre recherche présente les limites qui sont inhérentes à la méthodologie qualitative utilisée et qui constituent autant de pistes de recherche sur le sujet. Tout d'abord, si les deux études de cas présentent des contextes socio-culturels contrastés, ils ne sont toutefois pas représentatifs de la diversité des situations auxquelles les entreprises désireuses d'implémenter un ERP peuvent être associées. Cependant, l'objectif de notre recherche n'était pas de prétendre couvrir l'ensemble des possibles en termes de légitimation de projet ERP, mais de mettre en évidence que la gestion de cette dernière est déterminante sur l'achèvement du projet. D'autre part, notre étude se limite à la phase d'implémentation, ce qui ne signifie pas que les systèmes d'informations étudiées soient définitivement adoptés par leurs utilisateurs. Les travaux récents sur les phases de *post-implémentation* des ERP (Saeed, Abdinnour, Lengnick-Hall, & Lengnick-Hall, 2010; Veiga, Keupp, Floyd, & Kellermanns, 2013) représentent donc une piste de recherche intéressante sur la manière avec laquelle la légitimité du système d'information perdure dans les usages.

Les résultats de notre recherche représentent plusieurs contributions. Tout d'abord, ils permettent d'identifier les différents types de légitimation de TI conduits par les managers au niveau de la gouvernance de projet comme sur un plan plus opérationnel. Alors que certaines de ces pratiques sont conformes avec les « meilleures pratiques » en terme de management de projet SI (Nelson, 2007; Wagner & Newell, 2004), d'autres ont un caractère bien plus symbolique et sont vouées à assurer l'adhésion des parties prenantes. En cela, nous pouvons dire que la gestion d'un projet SI ne peut se réduire à prendre des décisions qu'en fonction de l'utilité ou de la performance escomptée de ce dernier.

Les données collectées mettent, d'autre part, en évidence de quelles manières la légitimation d'un projet ERP évolue au fur et à mesure de l'implémentation. Ces résultats font poindre ce que nous proposons d'appeler des *trajectoires de légitimation*. Dans le cas UC, initialement, les responsables du projet ont d'abord convaincu les parties prenantes que le projet était légitime sur un plan fonctionnel, notamment par la nécessité d'harmonisation des procédures entre les facultés. Toutefois, cette *légitimité pragmatique* ne justifiait pas, à elle-seule, la décision d'adopter un ERP plutôt qu'un autre type de technologie de l'information. La direction du projet a alors fait valoir que la solution convoitée était l'opportunité de caler ce re-design des processus sur les meilleures pratiques déjà expérimentées par d'autres universités. *Banner* (un ERP leader du secteur de l'éducation) était sur ce point là *cognitivement légitime* car basé sur la croyance selon

laquelle il existe « une meilleure manière pré-établie » de gérer l'ensemble des organisations d'un secteur d'activité et que les ERP en sont un vecteur. Pour autant, toujours au niveau organisationnel, l'acceptation du projet a été principalement déterminée par la *légitimation morale* opérée auprès de la faculté de médecine et des représentants du corps professoral de l'université qui se sont révélés être les parties prenantes les plus influentes. Au niveau individuel, l'acceptation par les utilisateurs a ensuite été principalement associée à une *légitimation pragmatique* qui a impliqué le maintien de processus existants (au niveau des programmes *undergraduate* et *graduate*).

Si, au final, le projet de UC s'est donc traduit par une forte personnalisation de l'ERP, le cas ST témoigne, à l'inverse, d'une implémentation standard associée à une trajectoire de légitimation différente. Les interviews que nous avons menés ont mis en évidence, sur le plan organisationnel, que le projet était « la bonne chose à faire » (*légitimité morale*) dans la mesure où les objectifs de croissance de l'entreprise dans le marché commun asiatique exigeaient un alignement de son organisation à un environnement élargi. Ce raisonnement a été renforcé par des actions symboliques ; notamment la décision du directeur de projet d'adopter la solution SAP (du fait de son taux de pénétration escompté sur ce nouveau marché), alors que la solution de Microsoft était considérée comme mieux adaptée. Cette *légitimation cognitive* s'est traduite par la décision d'opérer une « implémentation vanille » en considérant que le système d'information résultant serait inter-opérable avec celui de futurs partenaires économiques ayant, de leur côté, fait les mêmes choix de solutions TI. La *légitimité pragmatique* de SAP sur un plan fonctionnel (en particulier, au niveau du besoin d'optimiser le *reporting* et le contrôle de gestion avec les filiales), n'a ici joué qu'un rôle de second ordre dans la mesure où elle s'inscrivait dans la manière avec laquelle la gouvernance de ST avait évolué depuis sa privatisation. Au niveau individuel, on remarque que, à l'inverse du cas UC, la *légitimité morale* est apparue ensuite comme la plus dominante en terme d'acceptation de l'ERP du fait des relations hiérarchique, façonnées par la culture boudhiste, entre le directeur de projet et les employés.

## 6. Conclusion

Notre recherche empirique met en lumière l'intérêt d'accorder à la gestion de la légitimité des décisions d'investissement dans les TI, une attention plus importante que la littérature ne l'a consentie jusqu'à maintenant. Ceci rejoint les observations de Flynn et Du (2012) qui voyaient là une lacune susceptible d'expliquer le nombre important d'échecs des projets TI. Cet article apporte une contribution théorique en terme de *trajectoire de légitimation*. Celle-ci est différente dans les deux cas et témoigne de l'influence du contexte socio-culturel dans la manière d'obtenir l'adhésion des différentes parties prenantes au projet. Un point commun aux deux cas étudiés est l'importance des pratiques de *légitimation morale* qui visaient à rendre cohérente la gestion du changement induit par l'ERP avec les valeurs partagées aux niveaux organisationnels ou individuels. Ce point confirme donc l'existence de liens entre les pratiques managériales et les propriétés culturelles (Redpath & Nielsen, 2009). Toutefois, il ressort que les tactiques de légitimation qui peuvent être efficaces sur l'ensemble d'une organisation sont différentes de celles qui contribuent à l'acceptation par les utilisateurs. Si notre concept de *trajectoire de légitimation* rejoint la typologie de Suchman (1995), celle-ci propose la distinction à faire entre les actions conduites au niveau organisationnel (en faveur de l'adoption des TI) et celles menées au niveau individuel (en faveur de l'acceptation des TI).

### Disclosure statement

No potential conflict of interest was reported by the authors.

### Notes

1. La Thaïlande est le pays d'Asie dont la culture nationale est la plus homogène puisque 95 % de la population est bouddhiste. Qui plus est, ST, comme beaucoup de grandes entreprises du pays affiche clairement la culture bouddhiste comme une de ses valeurs. Des rites et des cérémonies sont d'ailleurs pratiqués dans l'entreprise.
2. Par exemple, chaque année, les écoles organisent le « Wai Khru », une cérémonie dédiée aux enseignants. Un bouddhiste ouvre la cérémonie par des prières, les écoliers offrent ensuite aux professeurs des chants, des récitations des fleurs et des bougies en signe de reconnaissance envers ceux qui transmettent leur savoir. Ce même rituel se retrouve également dans les écoles de boxe thaï (« Whai khru ram muai ») par une exhibition mixant des danses et des démonstrations de combats.

### References

- Abott, Maude E. (1936). *Atlas of Congenital Cardiac Disease*. New York, NY: The American Heart Association.
- Bailey, J., & Pearson, S. (1983). Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction. *Management Science*, 29, 530–545. Retrieved from <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.29.5.530>
- Banville, C. (1991). A study of legitimacy as a social dimension of organizational information systems. In H. E. Nissen, H. K. Klein, & R. Hirschheim (Eds.), *Information systems research: Contemporary approaches and emergent traditions* (pp. 107–129). Amsterdam: North-Holland.
- Beaudry, A., & Pinsonneault, A. (2005). Understanding user responses to information technology: A coping model of user adaptation. *MIS Quarterly*, 29, 493–524.
- Besson, P., & Rowe, F. (2001). ERP project dynamics and enacted dialogue: Perceived understanding, perceived leeway, and the nature of task-related conflicts. *Database for Advances in Information Systems*, 32, 47–66.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36, 151–179.
- Boiral, O. (2003). ISO 9000: Outside the iron cage. *Organization Science*, 14, 730–737.
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. California: Sage.
- Brown, A. D. (1995). Managing understandings: Politics, symbolism, niche marketing and the quest for legitimacy in IT implementation. *Organization Studies*, 16, 951–969.
- Brown, E. (1998). Narrative, politics and legitimacy in implementation. *Journal of Management Studies*, 35, 35–58.
- Bullock, R. J., & Tubbs, M. E. (1987). The case meta-analysis for OD. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Organizational change and development* (pp. 171–228). Greenwich: JAI Press.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35, 982–1003.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Review*, 39, 1024–1039.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3, 60–95.
- Dent-Micallef, A., & Powell, T. (1998). Technologies de l'information: Nécessites stratégiques ou sources d'avantage concurrentiel? Une [Information Technologies: Strategic Requirements or Sources of Competitive Advantage?]. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15, 39–64.
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology using adaptive structuration theory. *Organization Science*, 5, 121–147.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532–550.

- Erkama, N., & Vaara, E. (2010). Struggles over legitimacy in global organization restructuring: A rhetorical perspective on legitimation strategies and dynamics in a shutdown case. *Organization Studies*, *31*, 813–839.
- Flynn, D., & Du, Y. (2012). A case study of the legitimation process undertaken to gain support for an information system in a Chinese university. *European Journal of Information Systems*, *21*, 212–228.
- Gaudron, P., & Mouline, A. (2011). La Nouvelle donne économique et Management International : l'économie numérique et l'émergence de l'Asie [The New Deal and the International Management: the Digital Economy and the Asia emergence]. *Management internationale*, *15*, 123–127.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, *45*, 58–80.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, *38*, 472–484.
- Higgins, M. C., & Gulati, R. (2006). Stacking the deck: The effects of top management backgrounds on investor decisions. *Strategic Management Journal*, *27*(1), 1–25.
- Huang, J. C., Newell, S., Pan, S.-L., & Poulson, B. (2001). ERP systems implementation: A knowledge-focused perspective. *Journal of Decision Systems*, *10*, 99–117. doi:10.3166/jds.10.99-117
- Hung, S.-Y., Yu, W.-J., Chen, C., & Hsu, J.-C. (2012, July 11–15). *Managing ERP success by enhancing key project management and organizational fit factors*. Proceedings of the 16th Pacific Asia Conference on Information Systems, Ho Chi Minh City, Vietnam.
- Hussain, Z. I., & Cornelius, N. (2009). The use of domination and legitimation in information systems implementation. *Information Systems Journal*, *19*, 197–224.
- Ives, B., Olson, M. H., & Baroudi, J. J. (1983). The measurement of user information satisfaction. *Communications of the ACM*, *26*, 785–793. doi:10.1145/358413.358430
- Jiang, J. J., Muhanna, W. A., & Klein, G. (2000). User resistance and strategies for promoting acceptance across system types. *Information & Management*, *37*, 25–36.
- Kaganer, E. (2010). Building legitimacy for IT innovations: The case of computerized physician order entry systems. *Journal of the Association for Information Systems*, *11*(1), 1–33.
- Kappos, A., & Rivard, S. (2008). A three-perspective model of culture, information systems, and their development and use. *MIS Quarterly*, *32*, 601–634.
- Kendall, K. (1997). The significance of information systems research on emerging technologies: Seven information technologies that promise to improve managerial effectiveness. *Decision Sciences*, *28*, 775–792.
- Kohli, R., & Kettinger, W. J. (2004). Informing the clan: Controlling physicians' costs and outcomes. *MIS Quarterly*, *28*, 363–394.
- Komin, S. (1990). *The psychology of the Thai people: Values and behavioral patterns*. Bangkok: NIDA.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of multinational enterprise. *Academy of Management Review*, *24*, 64–81.
- Kwahk, K.-Y., & Lee, J.-N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information & Management*, *45*, 474–481.
- Larsson, R. (1993). Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across case studies. *Academy of Management Journal*, *36*, 1515–1546.
- Lee, J. C., & Myers, M. D. (2004). Dominant actors, political agendas, and strategic shifts over time: A critical ethnography of an enterprise systems implementation. *The Journal of Strategic Information Systems*, *13*, 355–374.
- Lim, E. T. K., Shan Ling, P., & Chee Wee, T. (2005). Managing user acceptance towards Enterprise Resource Planning (ERP) systems – understanding the dissonance between user expectations and managerial policies. *European Journal of Information Systems*, *14*, 135–149.
- Markus, M. L. (1984). *Systems in organizations: Bugs and features*. Marshfield: Pitman.
- Markus, M. L., Axline, S., Petrie, D., & Tanis, C. (2000). Learning from adopters' experiences with ERP: Problems encountered and success achieved. *Journal of Information Technology*, *15*, 245–265.
- Mcafee, A. (2007, November). Mastering the three worlds of information technology. *Harvard Business Review*, *85*, 141–149.

- Meissonier, R., & Houzé, E. (2010). Toward an “IT conflict-resistance theory”: Action research during IT pre-implementation. *European Journal of Information Systems*, *19*, 540–561.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, *83*, 340–363.
- Miles, M., & Huberman, M. (1984). *Qualitative data analysis: A source book for new methods*. Beverly Hills, USA: Sage.
- Nelson, R. R. (2007). IT project management: Infamous failures, classic mistakes, and best practices. *MIS Quarterly Executive*, *6*, 67–78.
- Newman, M., & Westrup, C. (2005). Making ERPs work: Accountants and the introduction of ERP systems. *European Journal of Information Systems*, *14*, 258–272.
- Niffenegger, P., Kulviwat, S., & Engchanil, N. (2006). Conflicting cultural imperatives in modern Thailand: Global perspectives. *Asia Pacific Business Review*, *12*, 403–420.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, *16*, 145–179.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe: Free Press.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. New York, NY: Harper & Row.
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, *18*, 375–405.
- Redpath, L., & Nielsen, M. O. (2009). A comparison of native culture, non-native culture and new management ideology. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *14*, 327–339.
- Robey, D., Ross, J. W., & Boudreau, M.-C. (2002). Learning to implement enterprise systems: An exploratory study of the dialectics of change. *Journal of Management Information Systems*, *19*, 17–46.
- Saeed, K. A., Abdinnour, S., Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2010). Examining the impact of pre-implementation expectations on post-implementation use of enterprise systems: A longitudinal study. *Decision Sciences*, *41*, 659–688.
- Saraf, N., Liang, H., Xue, Y., & Hu, Q. (2013). How does organisational absorptive capacity matter in the assimilation of enterprise information systems? *Information Systems Journal*, *23*, 245–267. doi:10.1111/j.1365-2575.2011.00397.x
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seddon, P., Calvert, C., & Yang, S. (2010). A multi-project model of the key factors affecting organizational benefits from enterprise systems. *MIS Quarterly*, *34*, 305–340.
- Standish Group. (2009). Chaos Report, <http://www.projectsart.co.uk/docs/chaos-report.pdf>
- Strong, D. M., & Volkoff, O. (2010). Understanding organization-enterprise system fit: A path to theorizing the information technology artifact. *MIS Quarterly*, *34*, 731–756.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, *20*, 571–610.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative science quarterly*, *50*, 35–67.
- Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, *36*, 686–710.
- Van Vuuren, I. J., & Seymour, L. F. (2013). Towards a model for user adoption of enterprise systems in SMEs. In *Proceedings of the First International Conference on Enterprise Systems: ES 2013* (pp. 1–9). IEEE.
- Veiga, J. F., Keupp, M. M., Floyd, S. W., & Kellermanns, F. W. (2013). The longitudinal impact of enterprise system users’ pre-adoption expectations and organizational support on post-adoption proficient usage. *European Journal of Information Systems*, *23*, 691–707. doi:10.1057/ejis.2013.15
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision Sciences*, *39*, 273–315. doi:10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, *46*, 186–204.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, *27*, 425–478.

- Wagner, E., & Newell, S. (2004). Best for whom? The tension between best practice ERP packages and diverse epistemic cultures in a university context. *Journal of Strategic Information Systems, 13*, 305–328.
- Walczuch, R., Lemmink, J., & Streukens, S. (2007). The effect of service employees' technology readiness on technology acceptance. *Information & Management, 44*, 206–215.
- Weber, M. (1968). *Economy and society: An interpretive sociology*. (R. Guenther & W. Ciaus Eds.), New York, NY: Bedminister Press.
- Wixom, B. H., & Todd, P. A. (2005). A theoretical integration of user satisfaction and technology acceptance. *Information Systems Research, 16*, 85–102.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills: Sage Publishing.